

Panorama de la gestion des ressources humaines : de l'atelier à la multinationale¹.

Les historiens ont montré que les pratiques et les modes de gestion des hommes sont bien antérieurs à la fonction de gestion du personnel. Platon, Aristote et Xénophon évoquaient la division du travail. L'Arsenal de Venise avait mis en place le « travail à la chaîne » plusieurs siècles avant Ford.

La période moderne a quant à elle été rythmée par les révolutions industrielles. Celles-ci vont modifier l'organisation du travail ainsi que la structure de l'emploi en quantité, en qualité et en valeur.

Cet article s'intéressera plus particulièrement à l'emploi et à la gestion du personnel au cours de trois périodes :

- le XIXème siècle au cours duquel on passe d'une organisation du travail disséminée et pluriactive à une organisation intégrée et internalisée.
- les années 1880-1980 qui verront l'émergence de la grande organisation et de la rationalisation de la gestion du personnel.
- la période amorcée au début des années 80 et qui se poursuit au début de ce millénaire où l'entreprise se voit confrontée au double défi de la mondialisation et de l'explosion des nouvelles technologies.

I. Le(s) XIXe siècle(s) : l'émergence de la société moderne

Pendant la Révolution, le travail apparaît comme une ressource que l'individu peut « louer » à autrui moyennant paiement. Le décret d'Allarde (16 février 1791) confirme cette conception : « il sera libre à toute personne de faire tel négoce, d'exercer telle profession, art ou métier que bon lui semble ». Le Code civil entérinera ensuite le « louage de service ».

A. *Les prémisses de l'industrialisation* ²

Au début du XIXème siècle, la proto-industrie française concerne essentiellement le textile, la petite métallurgie, la serrurerie et la coutellerie. Le système comprend un *coeur* (l'entreprise, ou atelier pivot), le plus souvent implanté dans une ville, regroupant l'activité de travailleurs à temps plein, plutôt qualifiés, combiné avec une *périmétrie* composée de travailleurs ruraux et de domestiques. Les regroupements trop importants de main d'œuvre en ville, susceptibles de fomenter des troubles sont ainsi restreints. C'est une organisation en réseau avant l'heure.

Les principaux acteurs du système sont :

- Les « entrepreneurs-marchands » ou « marchands-fabriquants ». Ils ont besoin d'une main-d'œuvre rurale, flexible, docile et compétitive, pour répondre à des marchés fluctuants et conjoncturels.

Ils approvisionnent les ateliers de campagne en matière première et assure la collecte des produits finis ou semi-finis et la vente dans les ateliers urbains. Ils contrôlent la qualité du produit et le délai d'exécution mais pas la production.

- Les « proto-ouvriers ». Paysans dont les exploitations sont trop réduites pour pouvoir en vivre de façon suffisante et permanente, ils louent leur force de travail pendant la morte saison. Ils complètent ainsi leurs ressources – sous forme de rémunération à la tâche – en

¹ Cet article doit particulièrement aux travaux de J. P Bouchez, professeur associé à l'IAE de Paris

² L'historien américain F. Mendels parle de « proto-industrialisation »

articulant temps industriel et temps agricole, souvent saisonnier. C'est la mise en œuvre d'un « temps partiel annualisé combiné avec de la pluriactivité » avant l'heure.

B. Les concentrations industrielles

Dès 1820-1840 on observe dans la sidérurgie un mouvement de concentration principalement lié au machinisme, puis vers 1860 dans le charbonnage et le textile et sous le Second Empire (1852-1870) dans l'industrie chimique. Schneider employait 6 500 à 9 000 ouvriers au milieu du XIXème siècle.

Il s'agit de réaliser des économies d'échelle et des gains de productivité grâce à ces concentrations en capital et en travail. En parallèle, la problématique de la gestion des hommes évolue. Par contre, il faut désormais gérer une main-d'œuvre importante concentrée dans un même espace. Cela suppose de :

- Discipliner : les règlements d'usine se généralisent, particulièrement dans les grandes entreprises à partir du Second Empire.
- Fixer (durablement) : confrontés à une pénurie de main-d'œuvre (notamment dans la sidérurgie, les mines et les filatures), certains employeurs ont mis en place un ordre social plus complet pour attirer et intégrer leurs salariés : c'est le « paternalisme ». Le personnel est pris en charge par l'intermédiaire de diverses œuvres sociales : logement, éducation scolaire, allocations familiales chez Saint-Gobain, services médicaux au Creusot. Les salariés bénéficient d'une assistance globale en échange d'une obéissance permanente. Ces avantages sont souvent réservés à une catégorie de salariés (souvent les ouvriers qualifiés et un noyau dur élargi) et conditionnels : tout comportement jugé non-conforme peut entraîner leur suppression.

C. Les bureaucraties³ ferroviaires

Avec le développement fulgurant du chemin de fer, les compagnies de chemin de fer sont confrontées à la nécessité de gérer des populations importantes (28 000 en 1851, 44 000 en 1855, 78 000 en 1860, 138 000 en 1869) et dispersées auxquelles il faut proposer des perspectives d'évolution et verser un salaire équitable (harmonisé). Pour relever le défi, elles modélisent la gestion des hommes :

- en valorisant l'ancienneté (il faut fixer dans la durée) : dans chaque catégorie d'emploi, pour une même fonction, il est créé des « classes » et des « échelons », avec des niveaux de rémunération différents, sans changements de poste. Le passage d'une classe à l'autre à l'intérieur de chaque « catégorie » se fait « à l'ancienneté » de préférence à l'avancement au choix.
- en formalisant et en écrivant les procédures : transmission des ordres, production de (nombreux) règlements.
- en garantissant l'emploi grâce au « commissionnement » qui comporte une quasi garantie de l'emploi, sauf faute grave entraînant la révocation, et assure le versement d'un traitement annuel, réglé mensuellement, garantissant de fait un avancement régulier et la retraite. A l'origine réservé aux métiers spécifiquement ferroviaires, il concerne les deux tiers des effectifs au début des années 1880. Des systèmes de retraite sont mis en place à partir des années 1850 dont les droits s'ouvrent dès l'âge de 50 ans, après 20 ans dans les services actifs (pour fixer le personnel dans la durée). Le statut (officiel) du personnel sera acquis en 1921.

³ selon l'acception d'H. Mintzberg

II. 1880-1980 : Les grandes organisations

A. Avant la première guerre mondiale

Le début du XXème siècle voit se généraliser les grandes organisations industrielles hiérarchiques. Le regroupement d'un nombre important et croissant d'ouvriers en un même lieu⁴ oblige à structurer l'organisation et l'espace de travail même si cela reste encore balbutiant.

Dans l'industrie automobile, jusqu'au début du siècle, ce sont les contremaîtres qui effectuent l'embauche des ouvriers. Mais après les grèves de 1906 et par crainte des syndicats, de nombreuses entreprises font appel à un responsable central du recrutement, chargé de recueillir des informations sur les activités professionnelles et politiques des ouvriers.

A la même période, les éléments constitutifs de la « société salariale » apparaissent progressivement : la loi du 27 décembre 1890 crée le « contrat de travail » ; le Code du travail naît en 1910 ; la loi du 25 mars 1919 met en place le régime des conventions collectives. L'emploi salarié va s'imposer peu à peu.

B. Les conséquences de la première guerre mondiale

Le premier conflit mondial oblige à la rationalisation du travail (pour accroître la productivité) et à la coopération sociale (pour intégrer le mouvement syndical dans l'effort de guerre).

Les grandes entreprises se dotent d'un service spécialisé, chargé de l'embauche et de l'affectation. Un encadrement hiérarchisé apparaît. La rationalisation se généralisera surtout à partir des années 20 et permettra l'embauche massive d'une main d'œuvre faiblement qualifiée..

De même, tout au long des années 20, à nouveau confrontés à un problème d'attraction de la main-d'œuvre puis d'intégration de cette main-d'œuvre dans un contexte de pénurie, des industriels vont mettre en place une politique sociale appropriée. Dès 1916 les salariés Michelin ayant au moins deux années de présence perçoivent des allocations familiales. Le système sera complété par des primes à la naissance. En 1928 Casino organise un système global de protection sociale. C'est aussi au cours de cette période que se développe la presse d'entreprise.

À la suite du Front Populaire, le « rôle social » de l'encadrement est largement évoqué dans les discours de certains dirigeants de grandes entreprises qui incitent leurs cadres à faire évoluer leur mode de commandement. L'UIMM organise à partir de 1939 une série de stages de formation pour les contremaîtres : le rôle social du contremaître et du chef d'atelier, les aspects humains de la rationalisation...

Mais globalement, les relations entre patronat et syndicats demeurent conflictuelles et le style des rapports sociaux ne change pas véritablement. Il faudra attendre le second conflit mondial pour que les choses évoluent.

C. Les Trente Glorieuses

Après la seconde guerre mondiale, les emplois vont s'uniformiser et se standardiser grâce, entre autres :

- à la création des comités d'entreprise en 1945 dans le secteur privé qui identifient (et distinguent) trois collèges.

⁴Renault emploie 3 500 ouvriers en 1912 sur le site de Billancourt et 22 500 en 1918.

- au statut général de la fonction publique (loi du 13 octobre 1945).
- aux arrêtés Croizat-Parodi (1945-1946). Pris dans le but d'une plus grande stabilité entre les entreprises en matière de hiérarchie des salaires, ils vont inciter les branches professionnelles à passer d'une logique de poste à celle de métier. Les grilles de classification dites « Parodi » ont été la référence entre les années 1950 et les années 1970. Elles établissaient, au niveau de la branche, des nomenclatures d'emplois hiérarchisées.

Le « compromis fordiste » qui repose sur un partage des gains de productivité issus de la croissance et de la rationalisation du travail et une carrière mono-entreprise à vie. Le modèle dominant de gestion du personnel durant les Trente Glorieuses valorise deux critères : le diplôme et l'ancienneté.

Pendant cette période, les statuts du personnel (niveaux, qualifications) vont s'homogénéiser. Leur mode de gestion (flux d'entrée, progression hiérarchique) va se structurer. Le dialogue social va être coordonné et les dispositions législatives et réglementaires contrôlées.

La fonction personnel est progressivement mieux reconnue, plus utile et plus centrale. Elle s'intéresse en priorité aux relations syndicales et s'intéresse seulement ensuite aux questions de gestion quantitative de l'emploi.

Elle se spécialise dans des techniques bien définies et cloisonnées (recrutement, formation, rémunération, relations sociales...), elles-mêmes segmentées par catégories d'emplois ou de statuts, et concentrées au « siège ». Mais on constate que les directions du personnel sont souvent exclues de la réflexion sur les conditions de travail et que la gestion du personnel n'est pas une préoccupation prioritaire des dirigeants.

Des lieux d'échanges se mettent en place. L'A.N.D.C.P. (Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel) est créée en 1947. L'institut Entreprise et Personnel voit le jour en 1969 à la suite des grèves de 1968. Le C.I.F.F.O.P. (Centre Interuniversitaire de Formation à la Fonction Personnel) qui propose une spécialisation « fonction personnel » pour les diplômés de l'enseignement supérieur et des grandes écoles sera créé la même année.

III. La Troisième révolution industrielle : mondialisation et nouvelles technologies de l'information

Dès le milieu des années 60, les moteurs de la croissance s'épuisent. L'organisation du travail ne permet plus d'améliorer les gains de productivité et les marchés de premiers équipements qui ont alimenté la croissance sont saturés. Les entreprises se trouvent aussi confrontées, dès les années 70, à l'internationalisation dont les conséquences vont être importantes en terme de management comme en terme d'organisation.

Trois grands modèles de gestion macro-économique du personnel traversent cette période.

A. 1975-1985 : la flexibilité quantitative externe comme variable d'ajustement

Confrontées à la crise économique dans un contexte où les modes d'organisation du travail restent encore très tayloriens, les entreprises se restructurent en essayant d'en limiter les effets sociaux et de préserver la paix sociale.

Les emplois dits « atypiques » (contrats à temps limité : temps partiel, contrat à durée déterminée) progressent de près de 50 % entre 1982 et 1988, et l'extériorisation des emplois se développe. L'unité juridique de l'entreprise touche à sa fin.

Dans ce modèle, très pratiqué dans les grands groupes industriels entre le milieu des années 70 et le milieu des années 80, les entreprises pratiquent une gestion quantitative et démographique des effectifs. Elles ont globalement tendance à négliger leurs ressources

internes. D'une certaine manière, les pratiques des Trente Glorieuses perdurent tout en tenant compte de la dégradation de la situation de l'emploi.

B. 1980-1990 : la flexibilité qualitative interne

Dans les années 80, les grands groupes tentent de mettre place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est l'apparition d'un nouveau modèle de gestion où le personnel est considéré comme « un investissement » ou une « ressource », voire comme « une opportunité stratégique »⁵, plutôt que comme une contrainte ou un « coût ». L'intelligence humaine est sollicitée. On parle « d'organisation qualifiante ». En décembre 1990, l'accord « Cap 2000 » (accord cadre signé au niveau de la branche sidérurgique) s'engage à rémunérer les compétences effectivement maîtrisées par les opérateurs. Il incite notamment à les prendre en compte pour favoriser l'évolution qualitative des organisations.

Même si la GPEC reste souvent déconnectée des stratégies et pratiques de production, ce courant renforce l'idée que compétences et organisations sont étroitement combinées et que toute organisation peut produire de la compétence ou de l'incompétence. Le concept d'employabilité comme nouvelle forme de sécurité professionnelle resurgit.

C. Troisième millénaire : la flexibilité partenariale et mutualisée ?

Depuis plus d'une dizaine d'années, certains consultants, chercheurs (B. Coriat et P. Zarifian) ainsi que certains patrons médiatiques dessinent l'émergence de nouveaux modèles d'organisation qui valorisent la participation directe et le recours à l'intelligence, l'initiative, la coopération et la responsabilisation. Le travail deviendrait, dans cette configuration, plus autonome, plus polyvalent, plus interdépendant, moins prescrit et moins substituable.

D'autres comme A. Liepeltz ou D. Linhart, constatent un accroissement général des exigences, des dispositifs de contrôle et de l'encadrement du travail (horaires, traçabilité, normes procédurales, durcissement des formes de management...) et identifient un néo-taylorisme, conséquence du poids croissant de la formalisation et de la normalisation. L'actualité tend à confirmer un durcissement généralisé des formes de management et des conditions de travail.

Quoi qu'il en soit, sous l'assaut combiné de la mondialisation et des nouvelles technologies, l'entreprise se reconfigure de plus en plus autour d'un noyau central restreint (coeur du métier et décisions stratégiques) d'où sont externalisées certaines fonctions ou activités : au départ les fonctions périphériques (nettoyage, restauration et gardiennage), puis progressivement des fonctions plus stratégiques comme les technologies de l'information, la logistique ou les achats.

On constate aussi une contractualisation croissante des prestations internes (contrats d'objectifs et de service) qui implique des obligations de résultats, valorisant la responsabilisation et l'autonomie, quel que soit par ailleurs le temps passé, pour réaliser les prestations demandées.

Dans ce contexte, il faut adapter la gestion de l'emploi et des Ressources Humaines à une entreprise dont les frontières sont de plus en plus floues.

⁵ Pour A. Riboud, PDG de BSN (Danone) met en évidence dans son rapport « Modernisation, mode d'emploi » le fait que le coût d'acquisition de la technologie et la nécessité de la rentabiliser vont obliger à utiliser différemment la « ressource » humaine. L'entreprise de demain sera faite « avec et par » (l'expression a donné son nom à une association créée par les cadres de BSN pour diffuser cette idée) les salariés d'aujourd'hui.

Certains imaginent une fonction personnel élargie à l'ensemble de l'organisation qui assurerait la gestion des activités périphériques du personnel non subordonné. La question de la représentation du personnel mérite également d'être approfondie.

Par ailleurs, dans une période où le maintien d'un lien contractuel exclusif avec un seul employeur semble devenir de plus en plus aléatoire, une orientation possible consisterait, pour certains à ouvrir, élargir, puis gérer l'activité dans le cadre du marché des compétence d'un bassin d'emploi, en sollicitant les acteurs locaux (entreprises, chambres patronales, universités,...), et en développant des dispositifs appropriés (évaluation des compétences, structures d'in-placements au sein du bassin, élaboration de référentiels de compétences, mise en place d'expérimentations...). Ceci devrait permettre de combiner flexibilité du travail – aujourd’hui incontournable – et sécurité professionnelle et économique. La garantie de « l’employabilité », se substituera de plus en plus à la garantie de l’emploi à vie.

La seconde industrialisation a contribué, d'une certaine manière, à la structuration progressive du travail et de l'emploi, à l'entrée dans l'ère des grandes organisations industrielles hiérarchiques et à la structuration de la « société salariale ». La relation d'emploi entre les organisations et le personnel s'est principalement construite sur une subordination hiérarchique en contrepartie d'une garantie d'emploi. C'est la consécration de la logique de l'emploi administré. La troisième révolution industrielle (informationnelle), sur fond de mondialisation, impose de négocier la flexibilité, tout en maintenant la cohésion sociale. C'est le défi auquel les directeurs des ressources humaines doivent faire face dans les années à venir.

Pour aller plus loin :

- J. P Bouchez « GRH – Histoire et perspectives » in « Les ressources humaines » sous la direction de D. Weiss, Editions d'Organisation
- J. Fombonne, « Histoire de la fonction personnel », Editions Dunod (2001)
- Eduscol : Actes du séminaire 2005 – Management et gestion des ressources humaines : stratégie, acteurs et pratiques. Intervention de J.Igalens sur le thème : la GRH : principes, pratiques et critiques.
http://eduscol.education.fr/D0217/grh_igalens.htm
- Cahiers Français n°333 : la gestion des ressources humaines (Juillet-Août 2006)